

Mehr Effektivität  
für Vertriebspolitik und -Organisation

Branchen-Beispiele zur Ergebnis-Wirkung  
ausgelöst durch den Umsatz-Endspurt  
zum Monatsende

\*\*\*\*\*

Elster GmbH – Elektronische Güter

\*\*\*\*\*

13.07.2007

## Inhaltsverzeichnis

---

2. Inhaltsverzeichnis
3. Abkürzungsverzeichnis
4. Umsatzendspurt
5. Ziehharmonika-Effekte durch Umsatzendspurt
6. Rabatt-Entwicklung durch Umsatzendspurt
7. Rabatt-Vergabe an A-Kunden in der vierten Verkaufswoche
8. Rabatt-Vergabe an B- und C-Kunden in der vierten Verkaufswoche
9. Trend-Entwicklung im Rabatt
10. Entwicklung von Umsatz und Deckungsbeitrag
11. Scheren-Entwicklung von Umsatz und Deckungsbeitrag
12. Wirkung auf die Arbeitsbelastung
13. Arbeitsbelastung im Auslieferungslager
14. Ergebnis-Auswirkungen – Übersicht
15. Ergebnis-Auswirkungen im Detail

## Abkürzungsverzeichnis

---

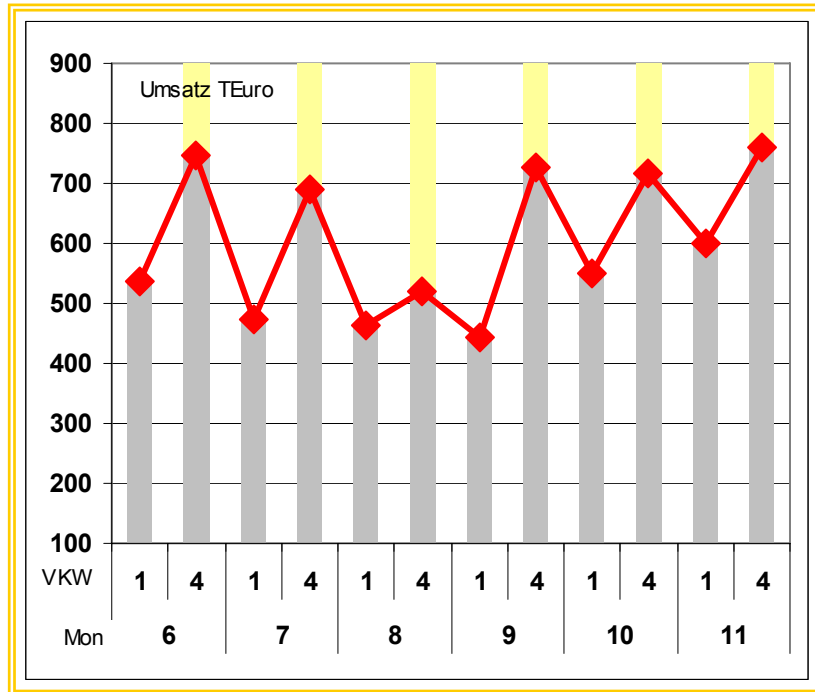
ADM	Außendienstmitarbeiter
Anz Aufträge	Anzahl Aufträge
Anz Auftrg Pos.	Anzahl Auftragspositionen
Fil	Filiale
Mge-Abg	Abgabe-Menge
Mon	Monat
Rohertrag nn	Rohertrag netto-netto
Ums Net.	Netto-Umsatz
VKW	Verkaufswoche

### Erläuterung zur Verkaufswoche:

Der Sägezahn-Effekt und seine negative Ergebnis-Wirkung wird durch die herkömmliche Betrachtung nach Kalenderwochen durch Überlagerungen kaum sichtbar.

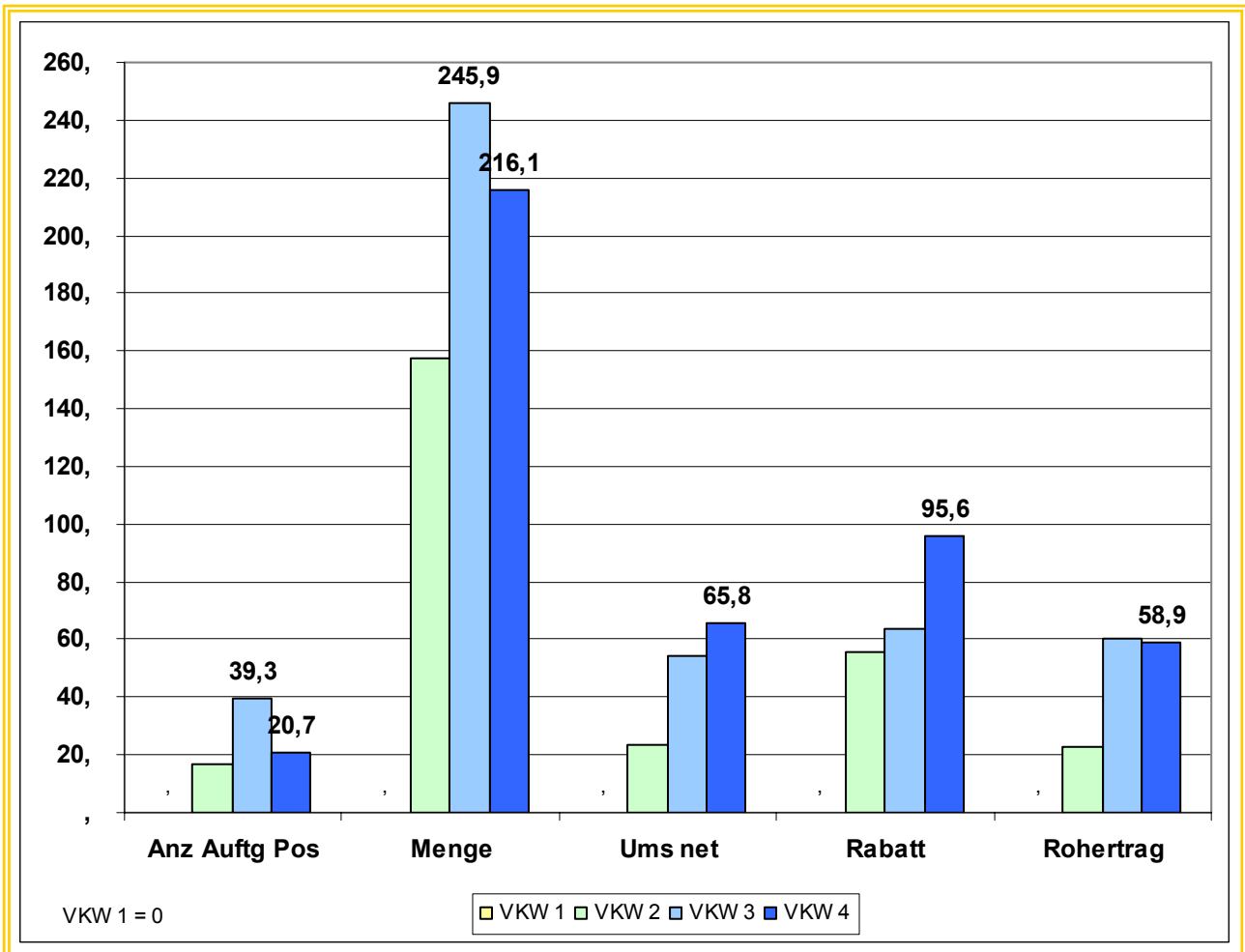
Der Sägezahn-Effekt wird dann gut sichtbar, wenn man die Verkaufstage eines Monats durchzählt und diese Reihe der Verkaufstage in Verkaufswochen unterteilt.

## Umsatzendspurt



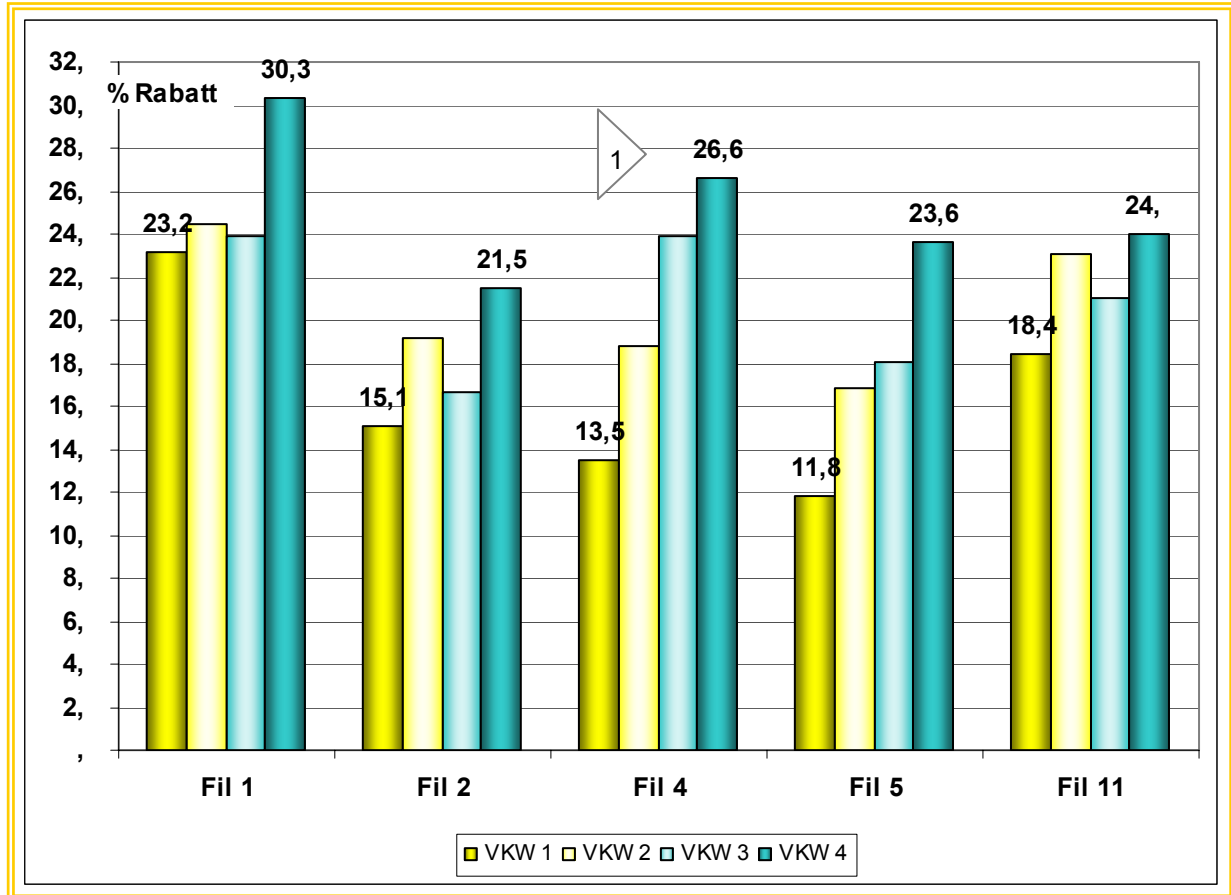
- ◆ Die Elster GmbH ist als mittelständisches Unternehmen im Bereich Elektronische Güter tätig. Die Produkte werden an zwei Standorten produziert, die Kunden sind überwiegend in Deutschland ansässig. Der Export wird als separater Geschäftsbereich geführt.
- ◆ Die Produkte werden über den Großhandel vertrieben. Der Außendienst der Elster GmbH besteht aus einer Mannschaft mit 20 Mitarbeitern.
- ◆ Die Elster GmbH zeigt den typischen monatlichen Umsatzverlauf – geringe Umsätze in der ersten Verkaufswoche – deutliche Umsatzspitzen in der vierten Verkaufswoche. Das Unternehmen erzielt so einen Jahresumsatz in Höhe von ca. 30 Millionen Euro.

## Ziehharmonika-Effekte durch Umsatzendspurt



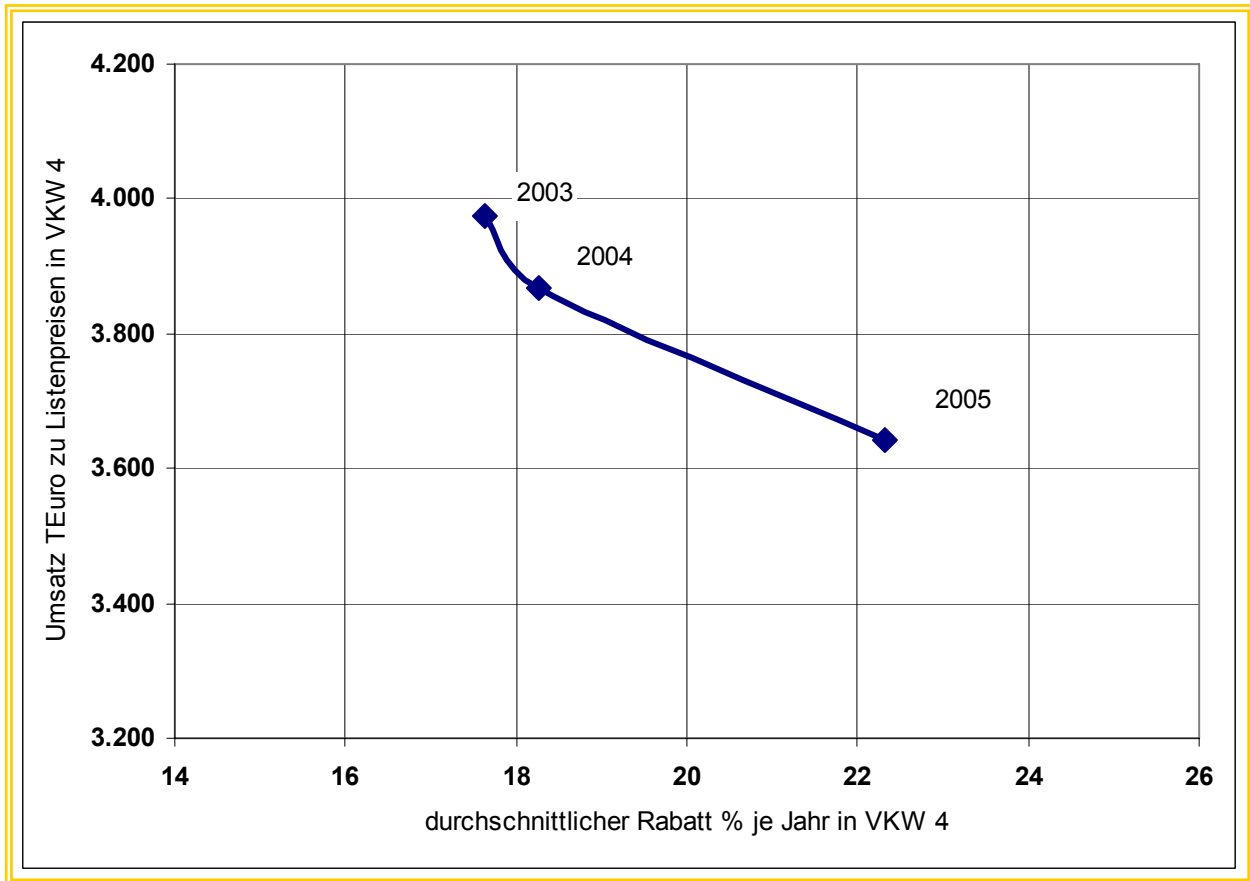
- ◆ Die Veränderung von Einflussgrößen auf den Vertriebs-Prozess der Wochen zwei bis vier im Vergleich zu Woche eins, dargestellt am Beispiel eines Außendienstmitarbeiters, Herrn K. sind:
  - Die Zahl der Auftragspositionen nimmt im Vergleich zur ersten Verkaufswoche in der dritten und vierten Woche um bis zu 39 % zu.
  - Die Mengen zeigen einen Zuwachs um bis zu 246 %,
  - der Nettoumsatz ein Plus von 66 %,
  - die vergebenen Rabatte werden um 95 % gesteigert und
  - der Rohertrag steigt um 59 %.

## Rabatt-Entwicklung durch Umsatzendspurt



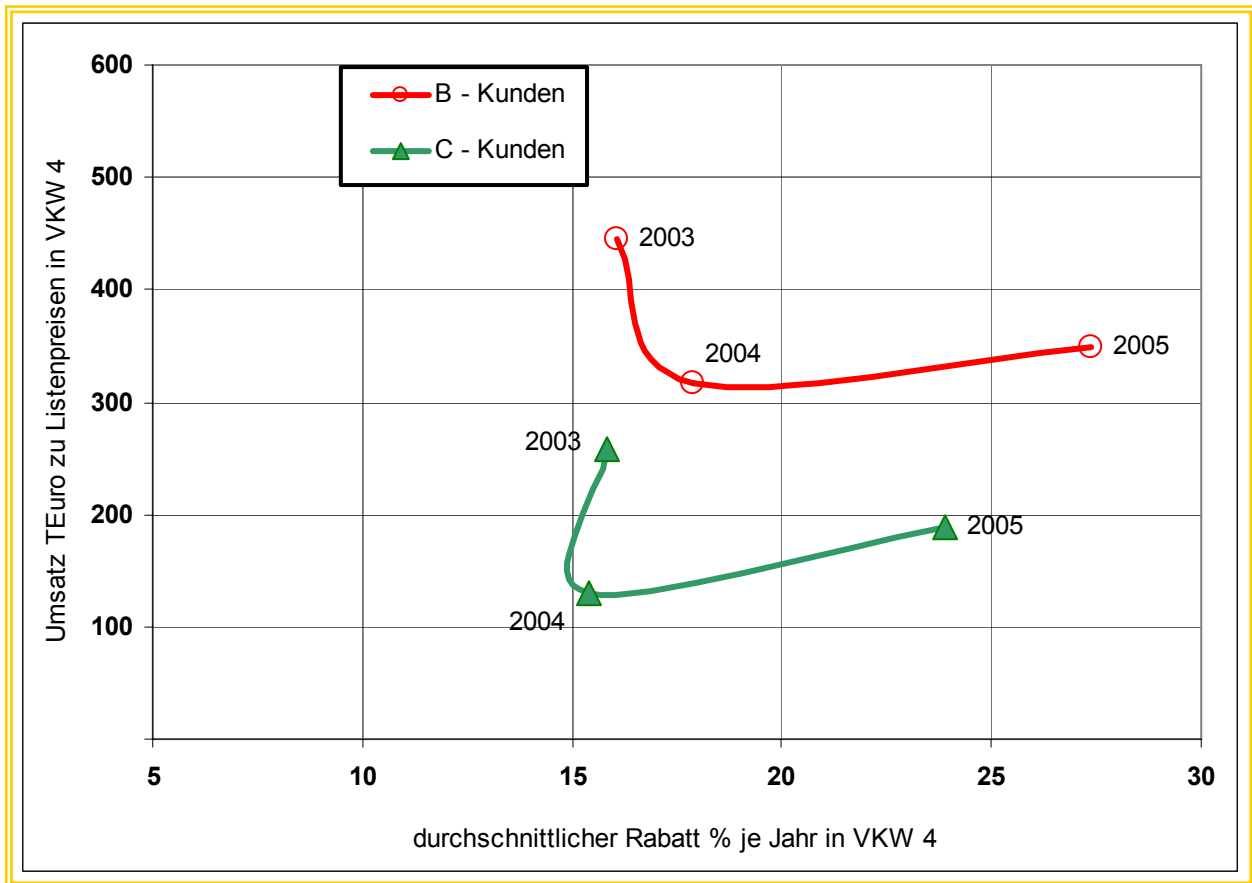
- ◆ Die Rabatte, die das Unternehmen seinen Kunden gewährt, steigen in der vierten Verkaufswoche deutlich an, um die notwendigen Mehrumsätze zur Erreichung des Monatsplanes noch zu erzielen.
- ◆ Im Beispiel sind vergebene Rabatte für ausgewählte Filialen eines A-Kunden dargestellt.
- ◆ Die Filialen beziehen wöchentlich Ware und sind langjährige Kunden des Unternehmens.
- 1. Es zeigt sich eine deutliche Zunahme der Rabatte in der vierten Verkaufswoche, die bis zu einer Verdopplung der Rabatte der ersten Verkaufswoche reicht (Filiale 4).

## Rabatt-Vergabe an A-Kunden in der vierten Verkaufswoche



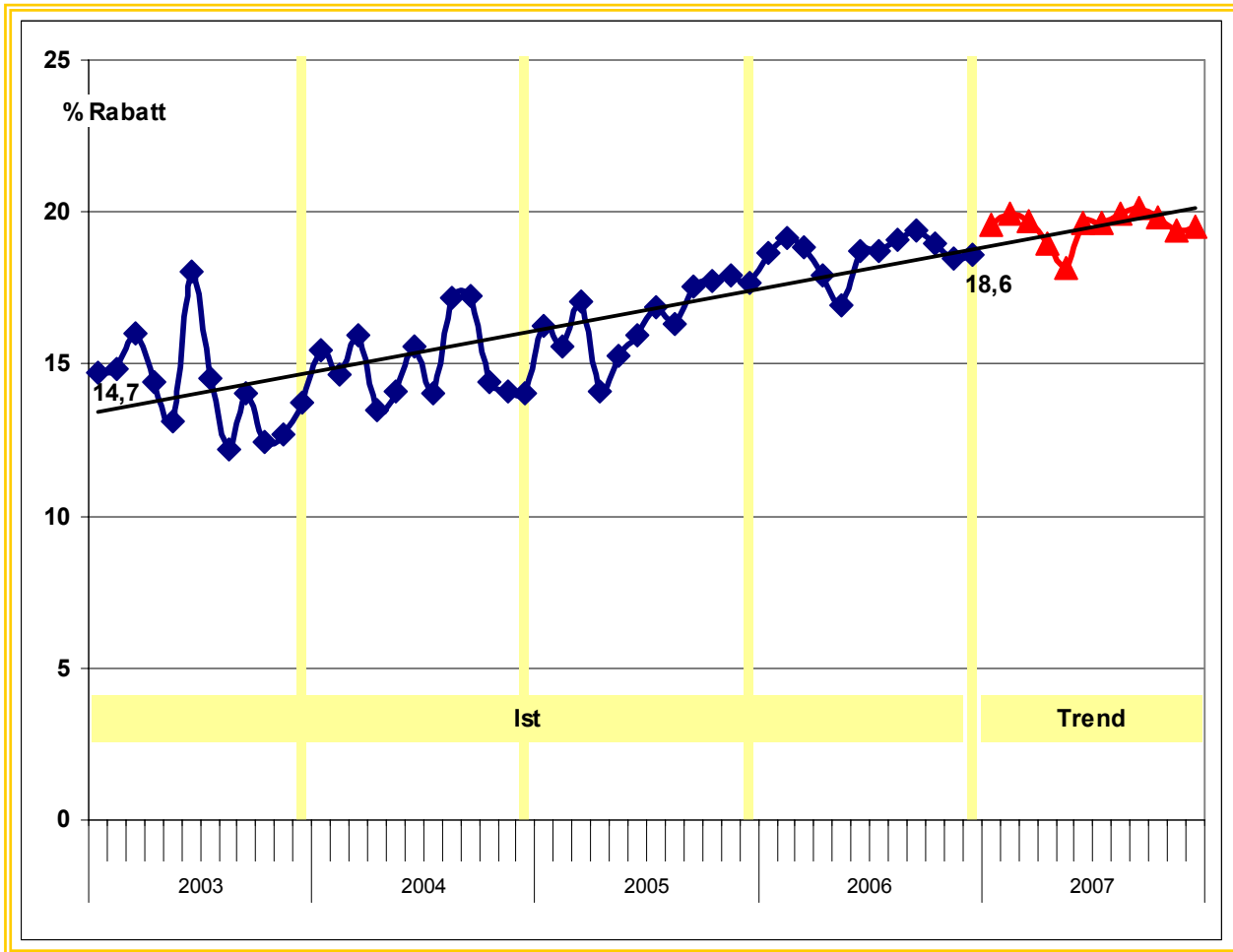
- ◆ Der Monatsend-Effekt prägt nicht nur die jeweilige Verkaufswoche, sondern erzeugt darüber hinaus eine Erwartungshaltung bei den Kunden, die sich in einer schleichenden, durchschnittlichen Rabattzunahme bemerkbar macht.
- ◆ Am Beispiel der A-Kunden der Elster GmbH zeigt sich eine Zunahme der Rabatte in der vierten Verkaufswoche von 18 auf 22 % im Zeitraum 2003 – 2005, während die Umsätze (zu Listenpreisen) in der vierten Woche einen fallenden Verlauf aufwiesen.

## Rabatt-Vergabe an B- und C-Kunden in der vierten Verkaufswoche



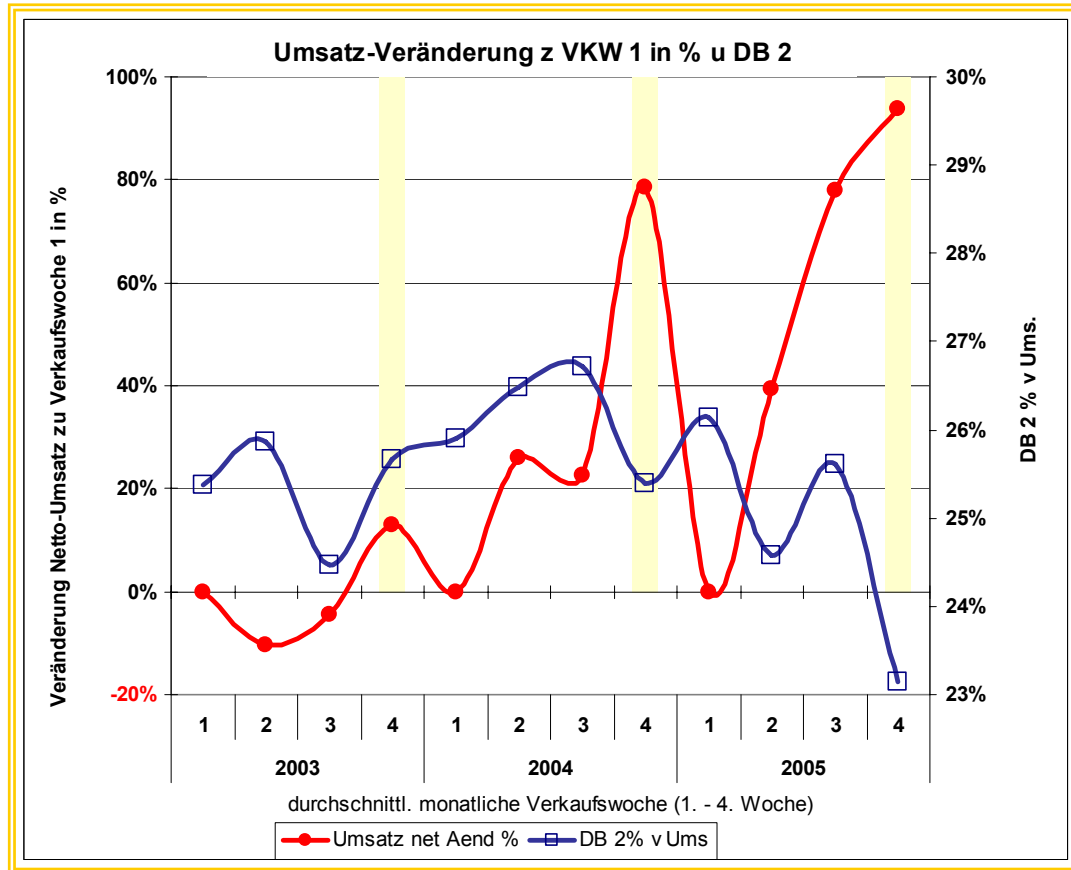
- ◆ Die schleichende Rabattinflation zeigt sich nicht nur bei A-Kunden.
- ◆ Die B- und C-Kunden der Elster GmbH weisen ebenfalls eine Zunahme der Rabatte in der vierten Verkaufswoche im Zeitraum 2003 – 2005 auf.
- ◆ Die Rabatt-Inflation zeigt sich bei diesen Kunden sogar noch ausgeprägter als bei den A-Kunden, eine Steigerung der Umsätze in der vierten Verkaufswoche konnte dabei nicht erzielt werden.

## Trend-Entwicklung im Rabatt



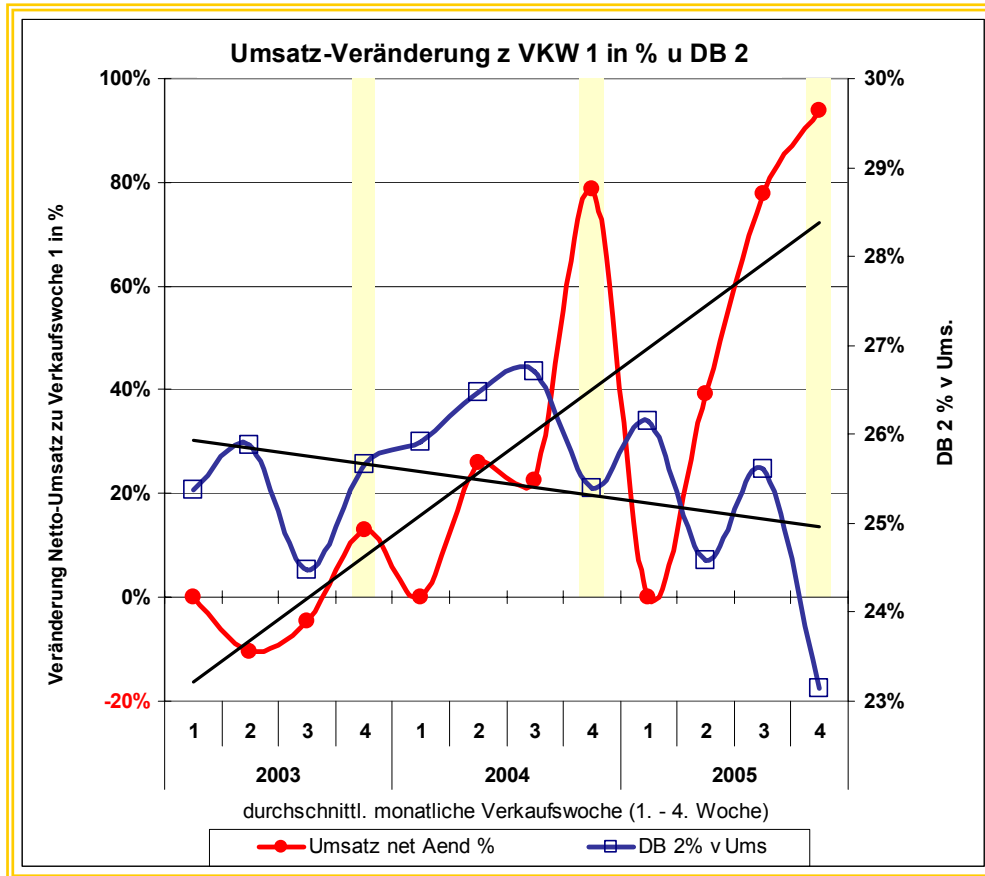
- ◆ Die Auswirkungen auf die Rabatt-Entwicklung durch den Umsatzendspurt zeigen sich bei der Elster GmbH in einer Zunahme des Rabattes von rund 15 auf 19 % im Zeitraum 2003 bis 2006 im Ist. Die Fortschreibung des Trends zeigt die weitere Erhöhung des Rabattes auf.
- ◆ Die Gründe hierfür sind:
  - Die am Umsatzendspurt beteiligten Kunden aus der vierten Verkaufswoche gewöhnen sich an Sonderkonditionen. Diese etablieren sich schleichend zum Standard.
  - Der Druck zum Monatsende konditioniert die Erwartung nach noch mehr Rabatt.
- ◆ Die Analyse über mehrere Jahre zeigt, dass der Anteil der Monatsend-Umsätze stetig zunimmt und darüber hinaus die Konditionen für Monatsend-Kunden schneller erodieren als bei anderen Kunden.

## Entwicklung von Umsatz und Deckungsbeitrag



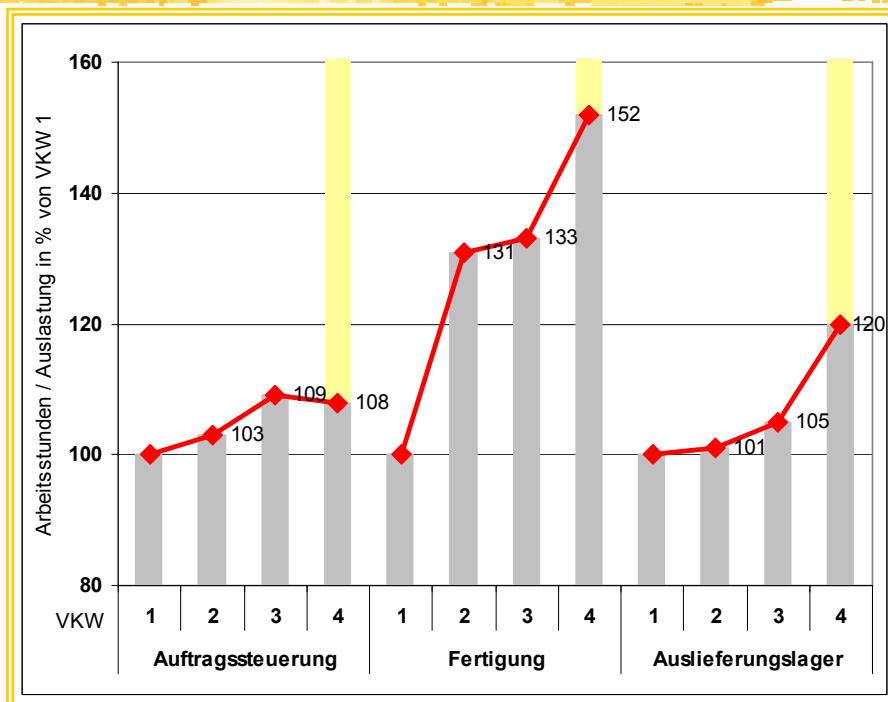
- ◆ Umsatz-Spitzen und Rabattzugeständnisse zum Monatsende fördern eine Erwartungshaltung der Kunden, die sich im längerfristigen Verlauf mit den Monatsend-Effekten zu einer insgesamt sehr ungünstigen Entwicklung für das Unternehmen aufschaukeln können.
- ◆ Es zeigt sich eine hoch inflationäre Entwicklung durch zunehmende Konzentration der Umsätze in der vierten Verkaufswoche, verbunden mit zusätzlichen Rabattzugeständnissen, die sich in der Reduzierung des Deckungsbeitrages von durchschnittlich 25 % im Jahre 2003 auf 23 % in den vierten Verkaufswochen der Monate des Jahres 2005 niederschlägt.

## Scheren-Entwicklung von Umsatz und Deckungsbeitrag



- ◆ Durch den monatlichen Umsatzendspurt entsteht so eine auseinanderlaufende Schere zwischen Umsatzrealisierung und Deckungsbeitragsverlust.
  - Die Monatsend-Rallye zur Realisierung der Umsatzziele wird in der Regel mit zusätzlichen Rabatten erkaufte.
  - Dieser Monatsend-Rabatt löst bei den Kunden eine inflationäre Erwartungshaltung nach weiteren Zugeständnissen aus.
  - Über einen längeren Zeitraum hinweg, entsteht durch die Konditionierung auf das Monatsende ein dynamischer Effekt, der die Konzentration des Umsatzes zum Monatsende mit weiteren Preis- und Konditionen- Zugeständnissen überproportional fördert, d.h. noch mehr Umsätze und Rabatte werden in die vierte Verkaufswoche verlagert.

## Wirkung auf die Arbeitsbelastung

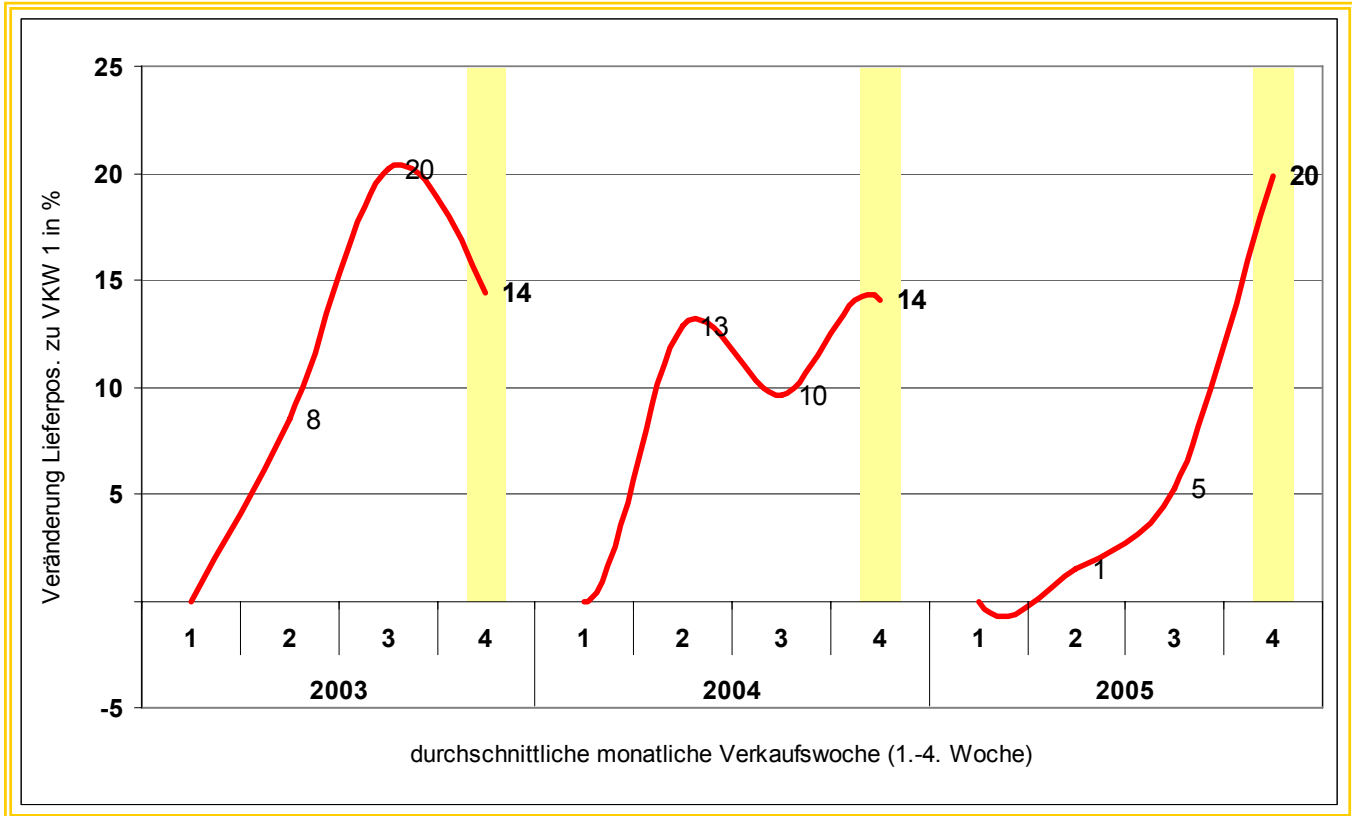


- ◆ Durch den monatlichen Umsatzendspurt entstehen in der vierten Verkaufswoche
  - Mehrstunden in der Auftragsbearbeitung,
  - Mehrstunden in der Fertigung,
  - eine deutlich höhere Auslastung im Auslieferungslager.

	Zunahme Anz Mit- Vkw 4 % arbeiter	Stunden Soll	Stunden Ist	Mehr- stunden	Überstunden Abbau Folgemonat	Mehr- stunden effektiv	Mehr- kosten Monat	Mehr- kosten Jahr
Auftragssteuerung	8	400	432	32	-6	26	1.300	15.600
Fertigung	52	800	1216	416	-83	333	16.650	199.800
Auslieferungslager	20	600	720	120	-24	96	4.800	57.600
<b>gesamt</b>	<b>45</b>	<b>1800</b>	<b>2368</b>	<b>568</b>	<b>-113</b>	<b>455</b>	<b>22.750</b>	<b>273.000</b>

- ◆ Es entstehen so 570 Stunden zusätzlich, davon werden 20 % im Folgemonat abgebaut, es ergibt sich ein Netto-Zusatz-Einsatz von 455 Stunden.  
Nach zwölf Monaten erfolgt die Auszahlung der Überstundenvergütung. Die Mehrkosten belaufen sich bei der Elster GmbH auf 273 TEuro.
- ◆ In der externen Transportlogistik führen Sondereffekte und "Überlastung" von Standardtouren zu überproportionalen Mehrkosten von 15 bis 25 %. Auf den Umsatz bezogen ca. 3 %-Punkte. Bei 50 Millionen Euro Jahresumsatz ergeben sich Zusatzkosten von 150 TEuro.

## Arbeitsbelastung im Auslieferungslager



- ◆ Durch den monatlichen Umsatzendspurt entsteht in der vierten Verkaufswoche:
  - Eine deutlich höhere Auslastung im Auslieferungslager, die durch die Verschiebung der Monats-Umsätze auf die dritte und vierte Kalenderwoche bedingt ist.
  - Die Auslastungsspitzen der vierten Verkaufswoche nehmen in 2005 im Vergleich zum Vorjahr deutlich zu – ein Resultat der stärkeren Verlagerung der Umsätze in die vierte Verkaufswoche in 2005.

## Ergebnis-Auswirkungen – Übersicht

		Wirkung bei <b>30</b> Mio. Umsatz p.a.
Effekt	%	TEuro
Monatsend-Rabatt	-2,	-600,
Erwartungsinflation u -Dynamik	-,5	-150,
Qualität der Marktbearbeitung	-,3	-90,
Produktion u Lager	-,91	-273,
Logistik	-,3	-90,
Retouren Reklamationen	-,2	-60,
negative Bestands-Effekte	-,5	-150,
vermeidbare Kreditgewährung	-,2	-60,
<b>Folge-Kosten der Monatsend-Ralley</b>		<b>-1.473,</b>
<b>In % v. Umsatz</b>	<b>-4,91</b>	

Als Auswirkungen des monatlichen Umsatzendspurtes zeigen sich bei der Elster GmbH zusätzliche Aufwendungen von rund 1,5 Mio. Euro oder 5 % vom Umsatz.

## Ergebnis-Auswirkungen im Detail

		Wirkung bei <b>30</b> Mio. Umsatz p.a.
Effekt	%	TEuro
Monatsend-Rabatt	-2,	-600,
Erwartungsinflation u -Dynamik	-,5	-150,
Qualität der Marktbearbeitung	-,3	-90,
Produktion u Lager	-,91	-273,
Logistik	-,3	-90,
Retouren Reklamationen	-,2	-60,
negative Bestands-Effekte	-,5	-150,
vermeidbare Kreditgewährung	-,2	-60,
<b>Folge-Kosten der Monatsend-Ralley</b>		<b>-1.473,</b>
<b>In % v. Umsatz</b>		<b>-4,91</b>

Als Auswirkungen des monatlichen Umsatzendspurtes zeigen sich bei der Elster GmbH zusätzliche Aufwendungen von rund 1,5 Mio. Euro oder 5 % vom Umsatz.

- ◆ Der Umsatzendspurt zum Monatsende wird mit 2 % mehr Rabatt auf den Gesamt-Umsatz erkaufte, bei 30 Mio. Euro Umsatz demnach 600 TEuro Rohertrag.
- ◆ Durch die Sonder-Maßnahmen am Monatsende gewöhnen sich die beteiligten Kunden an die erhaltenen Rabatte und fordern weitere Rabatt-Zugeständnisse. Über zwei bis drei Jahre beträgt die "beinahe unmerkliche" Rabattinflation zusätzlich 0,5 % per anno, 150 TEuro.
- ◆ Die Qualität der Marktbearbeitung leidet, es werden nur Teile des Sortimentes aktiv verkauft, die Kunden-Besuche verlaufen monatszyklisch stark schwankend. Über die Jahre verschwinden 0,3 % vom Umsatz (Ergebnis-Wirkung: -90 TEuro).
- ◆ Die Leistungserzeugung in der zweiten Monatshälfte ist überdurchschnittlich teuer. 450 Stunden Mehrarbeit pro Monat oder rund 270 TEuro per anno, zusätzliche Logistik-Effekte durch Sonder-Touren Sonder-Fahrten ca. 90 TEuro in Summe entstehen Mehrkosten von rund 360 TEuro.
- ◆ Unnötige Retouren, Reklamationen und Gutschriften, die durch Druck, Hektik und Fehlverladung entstanden sind. Es entstehen Kosten in Höhe von 0,2 % vom Umsatz (60 TEuro).
- ◆ Der kurzfristige Spitzenbedarf aus breiterem, verkauften Sortiment mit stark zunehmenden Mengen führt zu heftigen Schwankungen im Vorrat und erzeugt Über- oder Fehlbestände, es entstehen Abwertungen als Folge der Bestandsüberhänge, (0,5 % per anno, 150 TEuro).
- ◆ Vermeidbare "Kreditgewährung" kostet weitere 0,2 % vom Umsatz (60 TEuro per anno). Diese entstehen durch überdehnte Zahlungsziele, tolerierte Dauerreklamationen, fehlende Lieferscheine, etc.

**Dr. Schobert & Partner**  
**Unternehmensberatung**

Lina-Ammon-Strasse 19 B . 90471 Nürnberg  
Telefon 0911 – 860 750 . Telefax 0911 – 860 75 30  
info@schobert-beratung.de . www.schobert-beratung.de